

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

CONRADO BIANCHI NETO

**COMÉRCIO ELETRÔNICO (*E-COMMERCE*) E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA

2012

COMÉRCIO ELETRÔNICO (*E-COMMERCE*) E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.

Conrado Bianchi Neto

RESUMO: A internet é uma ferramenta que está muito presente no processo de globalização, ela acelera a velocidade de troca de informações, reduz as distâncias entre os mercados e permite melhorar o processo de inovação. Essa ferramenta está sendo cada vez mais utilizada para realização de negócios e auxilia as empresas a crescerem geograficamente, atendendo a novos mercados e com isso, facilitando a internacionalização. Com a adoção do *e-commerce*, as empresas conseguem reduzir a distância psíquica entre os países e reduzir os custos de transação, se mantendo competitivas no mercado mundial. Esses benefícios foram identificados nas teorias da internacionalização, da escola de Uppsala e o *Eclectic paradigm of international production*. Estudos empíricos apontam evidências de que utilizar a internet como ferramenta de otimização dos processos de negociação (especialmente *B2B* e *B2C*) acelera a internacionalização das firmas, e melhoram a qualidade deste processo, pois facilitam a criação de redes de distribuição, bem como a localização de parceiros comerciais. Para obter os melhores resultados com o comércio eletrônico é necessário que a empresa mude sua estrutura organizacional de forma a se adequar com as características dinâmicas dos mercados atuais. O objetivo deste trabalho é identificar pontos onde a adoção do comércio eletrônico pode auxiliar no processo de internacionalização das empresas.

Palavras-chave: internet; e-commerce; internacionalização; estrutura organizacional.

Abstract: *The Internet is a tool that is very involved in the globalization process, it speeds up information exchange, reduces the distances between markets and improves the process of innovation. This tool is being increasingly used for conducting business and helps companies to grow geographically, serving new markets and thereby, facilitating internationalization. With the adoption of e-commerce, companies can reduce the psychic distance between countries and*

reduce transaction costs, staying competitive in the world market. These factors were identified in theories of internationalization of the school of Uppsala and the Eclectic paradigm of international production. Empirical studies point to evidence that to use the Internet as a tool for optimization of negotiation (especially B2B and B2C) accelerates the internationalization of firms, and improve the quality of this process, because they facilitate the creation of distribution networks, as well as the location of trading partners. To obtain the best results with e-commerce is necessary for the company to change its organizational structure in order to fit with the dynamic characteristics of current markets. The objective of this study is to identify where the adoption of electronic commerce can help the process of internationalization.

Keywords: *internet; e-commerce; internationalization; organizational structure.*

JEL Classification: *O - Economic Development, Technological Change, and Growth*

1. INTRODUÇÃO

A internet é uma ferramenta que a partir da década de 1990 foi cada vez mais utilizada em inúmeras áreas, uma delas é a de compras e relacionamento entre empresas. A internet, então, passa a representar uma ferramenta importante para acelerar o processo de globalização, pois reduz a importância da distância geográfica entre os agentes, bem como acelera a troca de informações incrementando a velocidade das inovações, representa uma mudança do paradigma tecnológico em negócios. A internet hoje tornou o mercado muito dinâmico, reduziu o ciclo de vida dos produtos, criando a necessidade cada vez mais rápida de fornecer respostas aos nichos de mercado.

As empresas rapidamente adotaram essa ferramenta para melhorarem seus processos de inovação, produção e comercialização. Foram criados meios de compras e vendas *online*, assim as empresas puderam expandir rapidamente sua oferta através dessa nova plataforma. No entanto o comércio é ainda baseado na forma tradicional. O *e-commerce* é o resultado dessas mudanças que geram um mercado global mais versátil, que lança novos desafios e oportunidades para as empresas (Tse & Soufani, 2003), contudo o comércio eletrônico forçou uma nova

estrutura organizacional para que seja amplamente aproveitado. Symon (2000) discute que a estrutura organizacional da empresa está ligada às novas tecnologias implementadas. Quais as mudanças na organização industrial são identificadas para obter maior eficiência das ferramentas de comércio eletrônico?

No Brasil, em 2011, o faturamento anual do *e-commerce* foi de R\$ 18,7 bilhões, em 2001 esse número era de apenas R\$ 0,5 bilhão. Isso representa um crescimento médio maior que 40% no período (ecommerce.org).

Associando os benefícios que a internet traz para os negócios, é possível analisar os processos de internacionalização das empresas sob a ótica do *e-commerce*, para responder como a adoção do comércio eletrônico afetou o processo de internacionalização das empresas. Existem alguns estudos empíricos que identificaram um impacto positivo do *e-commerce* nas transações internacionais (Kuhn, 2010; Costa 2010; Beheshti e Sangari, 2007; Zanjani, 2007), nesse trabalho propõe-se identificar de que forma o comércio eletrônico pode influenciar o processo de internacionalização, esta ainda é uma questão pouco explorada.

Este estudo está dividido em seis seções, após essa introdução, será realizada uma discussão teórica para criar um arcabouço onde será fundamentada a análise de como o *e-commerce* pode auxiliar no processo de internacionalização, para tal foram pesquisadas teorias da internacionalização, custos de transação e concorrência schumpeteriana. A terceira seção apresenta o que é o comércio eletrônico e como ele está inserido na dinâmica dos mercados atuais. Na seção quatro, foram estudados alguns trabalhos anteriores cujo objeto de estudo foi a adoção do *e-commerce* em empresas, nesse momento é identificado quais foram os benefícios gerados pelo comércio eletrônico. Feito isso, na seção cinco é apresentado um estudo sobre a estrutura organizacional em empresas que utilizam meios de negociação eletrônica. Por fim o trabalho é concluído identificando os principais fatores em que o *e-commerce* pode influenciar no processo de internacionalização.

2. DISCUSSÃO TEÓRICA

Nesse estudo será analisado como o comércio eletrônico pode influenciar o processo de internacionalização, para tal discute-se sobre o processo de internacionalização das empresas com base teórica no *Eclectic paradigm of international production* e nos estudos provenientes da escola nórdica (Uppsala). Será conceituado o *e-commerce* situando a importância deste no modelo de mercado que é observado hoje, com alto grau de globalização e com relação a características de concorrência *schumpeteriana*, na qual a capacidade inovativa é cada vez mais importante. Também será analisado a teoria dos custos de transação, pois o comércio eletrônico impacta muito nesses custos.

2.1 A internacionalização

O que leva a empresa a se internacionalizar? A empresa se internacionalizará para obter maiores ganhos em forma de lucro, afinal, o principal incentivo para as empresas continuarem a expandirem-se é o lucro. Dalla Costa (2011) menciona que as empresas se internacionalizam para assegurar o fornecimento de insumos, como; matéria prima, componentes industriais, mão de obra, dentre outros, de preferência de forma mais eficiente e barata. Buscando novos mercados onde ela possa se mostrar competitiva, visando eficiência e baixo custo, aumentando sua oferta de produtos.

A análise teórica pode ser distinta em duas abordagens: econômica e comportamental. A perspectiva econômica considera que a internacionalização depende da disponibilidade de informação para a tomada de decisão, cujo objetivo é alcançar a eficiência econômica. A ênfase recai sobre a eficiência das operações da firma e aos custos de transação. A abordagem comportamental assume que a internacionalização das firmas é alcançada gradualmente, conforme esta vai direcionando seus recursos. É acompanhada por mercados próximos ao mercado doméstico, com isso vai se adequando às diferenças dos mercados sistematicamente, raciocínio próximo ao conceito desenvolvido na escola sueca Uppsala (DALLA COSTA, 2011a).

No cenário atual pode-se observar que a informação é cada vez mais importante para os negócios. Avanços tecnológicos na área de TI possibilitaram novas estratégias competitivas e novas possibilidades de investimentos para as empresas.

Durante o século XX o comércio entre as empresas cresceu mais que o total de suas produções, gerando assim um maior fluxo entre fronteiras:

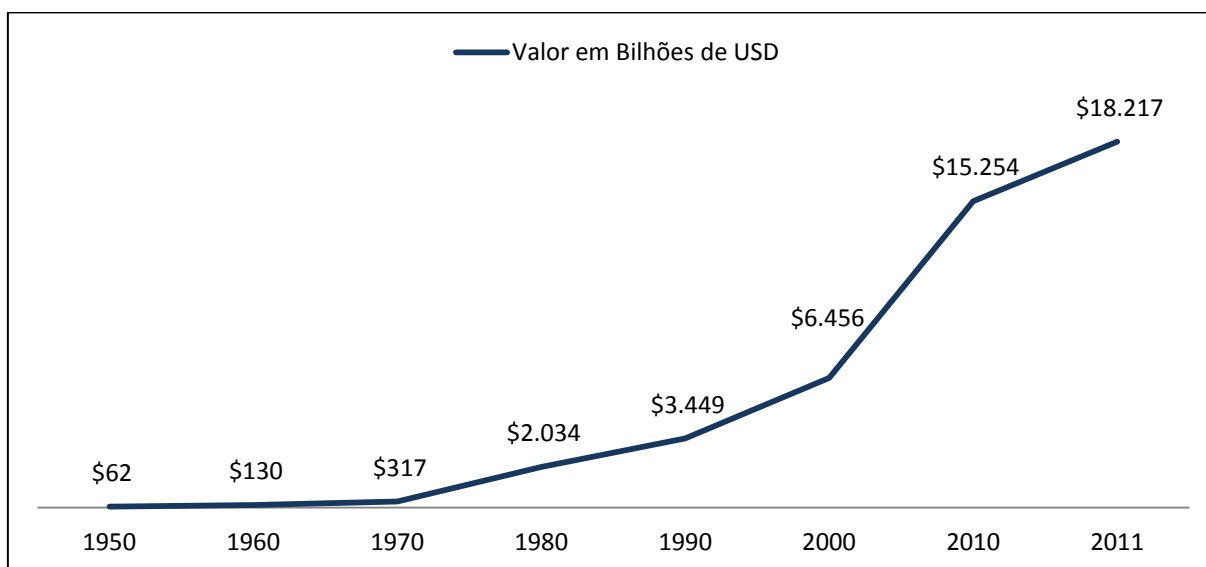


GRÁFICO 1: EXPORTAÇÕES TOTAIS
FONTE: WTO (WORLD TRADE ORGANIZATION)

Em 1950, o número de exportações mundiais foi de 62 bilhões de dólares, uma década depois, em 1960 esse número aumentou cerca de 110%. No ano 2000 o número já representava mais de USD 6 trilhões. O total de exportações em 2011 foi de USD 18,2 trilhões, ou seja, quase 300 vezes superior ao montante de 1950. (WTO, 2012). Esses números nos indicam que o comércio internacional é cada vez mais importante. A globalização indica que a concorrência não ocorre mais da mesma forma que antes, pois há uma ampliação da concorrência, hoje uma empresa chinesa é concorrente direta de uma firma brasileira.

A corrente de pensamento de Uppsala foi formada a partir de 1970 dentro da Universidade de Uppsala, pelos pesquisadores Hörnell, Vahlne, Wiedersheim-Paul e Johanson, com o intuito de desenvolver um modelo de como as firmas suecas escolhiam as formas e os mercados quando decidiam se internacionalizar. O principal pressuposto é que a internacionalização ocorre devido ao crescimento da

própria empresa, independente se isso se dá por meio de exportações, ou investimento direto (CARLSON, 1975).

A busca de novos locais para expansão é a forma de encontrar oportunidades lucrativas, evitando um mercado possivelmente saturado. Como essa expansão é um processo incerto, supõe-se que a será dirigida para locais mais similares aqueles das operações existentes. Se a expansão vertical for descartada como sendo não rentável, normalmente a alternativa será a expansão geográfica. Os próximos mercados estariam relacionados com uma maior distância psíquica, à medida que a firma ganha experiência de operações estrangeiras. Distância psíquica é entendida pela diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros (HILAL E HEMAIS, 2003).

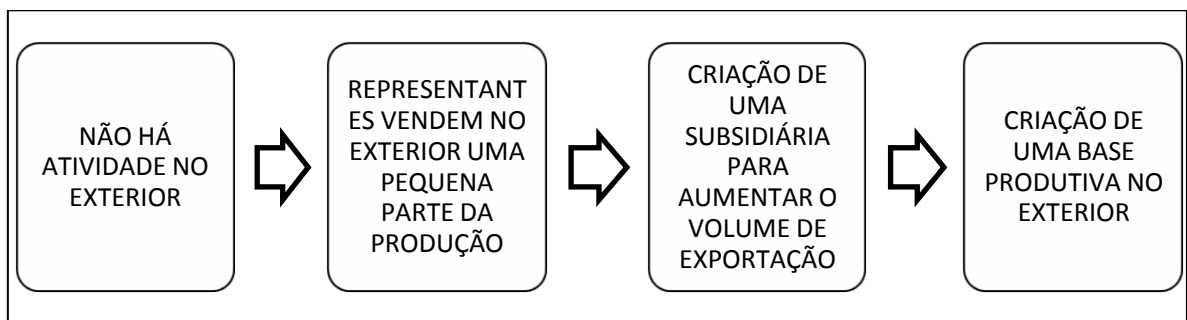
Em um texto de 1988, Dunning buscou aplicar conceitos de custos de transação para explicar quais são as principais características das firmas e dos mercados que estimulariam a internacionalização via investimentos diretos, mas diferenciando esse processo de acordo com o produto, se é mercadoria ou serviço, e dos próprios mercados. Assim como a linha teórica *Market Power Approach*. Portanto a teoria eclética contém elementos das outras teorias de internacionalização (DALLA COSTA, 2011a).

O modelo eclético visa combinar teorias diferentes para explicar o “por quê” e o “como” se deve realizar a internacionalização das empresas, também conhecido pela sigla em inglês *OLI (Ownership advantages, Locational Advantages and Internalisation Advantages)*. As “vantagens de propriedade” são os ativos tangíveis e intangíveis (tecnologias, marca, qualificação de mão de obra, por exemplo), as “vantagens de localização” são ofertadas pelos países, como recursos naturais, tamanho do mercado consumidor e mão de obra, por exemplo. Por fim as “vantagens de internalização” dizem respeito à vontade e capacidade das empresas de realizar transferências de ativos ao exterior dentro de sua própria hierarquia, ao invés de utilizar o mercado internacional.

É possível também pensar no processo de internacionalização combinando teorias de localização, teorias da organização industrial e teorias do ciclo do produto. A primeira visa analisar as vantagens geográficas que a empresa pode obter ao se internacionalizar, a segunda visa verificar as necessidades de mudanças na

estrutura organizacional da empresa para maximizar os ganhos com a internacionalização e por fim a terceira visa entender como a empresa busca valer-se do processo de internacionalização para aumentar o tempo de vida de um produto, com isso obter maiores ganhos com este (DALLA COSTA, 2011a).

O processo de internacionalização pode ser dividido em passos: primeiramente não há atividade da empresa com o exterior. Depois há uma pequena parte da produção que é enviada ao exterior, para venda mediante representantes independentes. O terceiro passo é a criação de subsidiárias no exterior. Por último há a implementação de uma base produtiva no exterior (MUNIZ, 2004). Conforme o fluxograma abaixo:



FLUXOGRAMA 1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

FONTE: DALLA COSTA, 2011a.

As empresas buscam obter maiores lucros, o processo de internacionalização muitas vezes permite alcançar esse objetivo, seja por meio de redução de custos de produção ao obter fatores de produção mais baratos, seja por redução dos custos de transação e risco ou por conseguir maiores mercados que permitam expandir o volume de vendas.

2.2 Teoria dos custos de transação

Até Ronald Coase publicar um artigo chamado *The Nature of the Firm* em 1937, a economia tratava em detalhes apenas os custos de produção (FIANI, 2002). Neste texto, Coase divulga várias das ideias que, posteriormente, Oliver Williamson iria usar para expor a Teoria dos Custos de Transação.

Existem três tipos de custos em qualquer transação entre agentes econômicos, os custos de produção, os custos de oportunidade e os custos de transação. Os custos de produção se resumem basicamente em quanto é o gasto de insumos, mão-de-obra, custo fixo, para se pensar no preço produtivo.

Os custos de Oportunidade também são embutidos no valor do produto. Esse custo nos remete a ideia de quanto vale alguma atividade que poderia ser feita, mas que foi excluída. Ao se tomar alguma escolha, deixam-se de lado as demais possibilidades, por isso é necessário contabilizar o custo de quanto valia aquela atividade não realizada.

Já os Custos de Transação, com esse nome, foram apresentados por Williamson primeiramente em sua obra *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications* publicada em 1975. Em suma os custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. O ponto de partida para analisar o Custo de Transação é o conceito de racionalidade limitada de H. Simon, em um ambiente de complexidade e incerteza.

A racionalidade limitada, incerteza, complexidade e a especificidade do ativo criam, cada vez mais, dificuldade de se negociar e redigir um contrato formal, tornando este incompleto, abrindo margem para o oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

Entende-se por contratos formais, “promessa de conduta futura”, onde deverão estar presentes em todas as atividades necessárias a serem realizadas, providências a serem tomadas caso alguma das partes não cumpra com o esperado, consequências se algum indivíduo ou indústria agir sob comportamento oportunista. Quanto mais completo o contrato formal estiver, menor será a probabilidade de não cumprimento da atividade prevista, e menor será a margem para que haja comportamento oportunista. É um contrato físico, registrado e protocolado.

Além disso, existem estruturas de governança que visam moderar a conduta oportunista. Uma estrutura de governança é o conjunto de instituições e agentes presentes na transação visando garantir a realização da transação e a execução do contrato.

Os custos de transação ajudam a explicar o risco que as empresas possuem durante o processo de internacionalização. Aqui pode-se fazer uma ligação entre os

custos de transação e a escola de Uppsala. A distância psíquica entre os países possui uma relação positiva com os custos de transação, e com isso, o risco. Quanto maior for esta distância, maior será o risco da empresa se internacionalizar. Portanto, no processo de internacionalização, as empresas buscam obter o máximo de informação e o mínimo de custos, a internet e ferramentas de comércio eletrônico podem auxiliar nesse objetivo.

3 COMÉRCIO ELETRÔNICO (E-COMMERCE) E O AMBIENTE NO QUAL ESTÁ INSERIDO.

O comércio eletrônico é uma ferramenta muito utilizada atualmente, bem adaptada ao que está sendo chamado como *New Economy*, essa nova economia é basicamente caracterizada pela revolução das tecnologias de informação, processos digitais (economia digital) e a transversal *internet age*. No cenário atual há empresas que optam por adquirir a matéria-prima de um determinado local, utilizando o sistema financeiro ou moeda de outro país e recursos humanos de uma terceira nação. Imaginando essa situação fica fácil de perceber a importância da velocidade da informação nos negócios. Com isso, empresas desenvolveram plataformas de TI, primeiramente para automatizar processos internos, como folha de pagamentos e contabilidade, por exemplo (COSTA, 2010).

O comércio eletrônico é definido pela ação de comprar e vender através de meios eletrônicos, como a internet (*online*). O *e-commerce* é uma forma de comércio, onde a passagem de dados e informações acontece de forma eletrônica, sendo assim uma ferramenta eletrônica possibilita a apresentação, promoção e negociação (compra e venda) de produtos ou serviços de forma muito ágil. Pode servir como canal de distribuição (quando o produto é digitalizável) ou como canal de comunicação entre o vendedor e o comprador.

Inicialmente o comércio eletrônico era realizado com produtos palpáveis, tangíveis. Com o passar dos anos essa ferramenta evoluiu e o comércio passou a se estender para serviços também, é o caso dos pacotes turísticos. As transações realizadas nos pacotes turismo são quase que exclusivamente via comércio eletrônico (JUNIOR, 2009).

Com a aceleração da informação, devido principalmente à internet, os mercados estão muito mais dinâmicos, o ciclo do produto é menor, a velocidade de inovação das empresas aumentou muito, exigindo que cada vez mais seja necessário investir em inovação, seja de processos seja de produto. A dinâmica de mercado faz com que as empresas respondam rapidamente a nichos que venham a identificar. O comércio eletrônico ajuda a firma a obter velocidade em seus negócios e maior competitividade.

Segundo Schumpeter (1957), qualquer empresa que esteja atuando no mercado competitivo busca de várias formas obter poder de monopólio, mesmo que seja momentâneo ou parcial, para poder fazer preço e se destacar de outras empresas perante aos consumidores. O ato dessa ininterrupta busca é chamado de concorrência neoschumpeteriana. Quando as empresas se encontram em concorrência perfeita, muitos produtores ofertando o mesmo produto, elas tomarão o preço dado pelo mercado, o qual estará em equilíbrio, e nenhuma dessas empresas terá poder de mercado.

Em contrapartida, quando há monopólio, só uma empresa oferta um determinado produto, seja este diferenciado de outro produto ou uma inovação. Como não há competição entre outras empresas, o produto terá um preço superior ao preço que seria estabelecido num mercado de concorrência perfeita, sem precisar se importar com os concorrentes, pois eles não existem.

É natural que todas as empresas que estejam inseridas no primeiro caso, almejem tornar-se monopólio (segundo caso). Segundo Schumpeter (1984, p. 112) “O capitalismo, então, é, pela própria natureza, uma forma ou método de mudança econômica, e não apenas nunca está, mas nunca pode estar estacionário”. Logo, a principal característica da concorrência neo-schumpeteriana é uma firma diferenciando seu produto, através de inovações, para obter maior poder de mercado conseguindo, assim, sair do cenário de concorrência perfeita. A empresa pode inovar seus processos também, obtendo assim o mesmo produto, mas com custos de produção menores. Contudo a situação desta não é permanente, se a empresa estava antes inserida num contexto de concorrência perfeita, existe informação perfeita entre os agentes, ou seja, todas as outras firmas saberão da inovação criada pela primeira, e tentarão imitá-la, acabando com a vantagem competitiva que a primeira obteve e retornando o mercado a uma situação de

concorrência perfeita, até alguma empresa inovar e recomençar o processo. Esse processo pode ser identificado no mercado atual, os agentes inovam seus produtos ou processos, e logo outras estarão se apropriando dessas inovações.

Nesse cenário de concorrência mundial, a agilidade é importante para as empresas. O comércio eletrônico é baseado na forma tradicional de negócios, é como uma loja, onde há um conjunto de atividades, há um vendedor, que quer vender o produto e um comprador que está interessado nesse produto, tendo esses interesses há uma negociação feita eletronicamente. O *e-commerce* não é uma atividade tão nova, ao fazer uma compra em uma loja comum, e pagar a conta pelo caixa eletrônico, via boleto bancário ou cartão de crédito, já há uma atividade de comércio eletrônico. Contudo o foco presente é o comércio via internet, onde há a negociação e a transação *online*.

O comércio eletrônico é categorizado em três formas: *B2B* (empresa para empresa), *B2C* (empresa para consumidor) e *C2C* (consumidor para consumidor).

O comércio *B2B* é o comércio entre duas pessoas jurídicas, empresas. Pode ser definido como a substituição dos processos físicos que envolvem as transações comerciais por processos eletrônicos. Costumam ser baseadas em plataformas de internet, os compradores e fornecedores encontram-se e transacionam em tempo real. O comércio *B2B* é o principal foco desse estudo, pois o processo de internacionalização muitas vezes respeita esse modelo, onde a empresa exportará para outra empresa revender o produto no outro país.

O comércio *B2C* é o que ocorre entre empresa e consumidor. Um exemplo desse comércio são lojas online onde pessoas físicas compram o produto diretamente da loja para uso próprio. Já o comércio *C2C* é o comércio entre pessoas físicas, um exemplo desse comércio é o Mercado Livre (www.mercadolivre.com.br).

O comércio eletrônico traz vantagens para as empresas: maior rapidez no processo de venda da mercadoria, pois enquanto em uma loja comum é necessário um vendedor para vender os produtos e receber o pagamento, por meios online é possível ter vários consumidores comprando ao mesmo tempo. Há a redução dos custos da empresa, pois quando o comércio é eletrônico, não há a necessidade de contratação de muita mão de obra, de aluguel de espaços físicos, com isso há a diminuição dos impostos, e por fim o aumento dos lucros. É possível eliminar algumas ações que elevavam os preços das mercadorias, pois muitas vezes pode-

se eliminar intermediários, outra vantagem é facilidade em criar dados primários sobre a demanda para auxiliar nas tomadas de decisão futuramente. Mas a principal vantagem é permitir a expansão dos negócios (JUNIOR, 2007).

Para o usuário as maiores vantagens são: maior comodidade para o cliente, pois não precisa sair de casa para realizar as compras. Fica mais fácil do cliente realizar pesquisa de preços, ao invés de gastar mais tempo e dinheiro para se locomover de loja em loja para analisar os preços, o cliente pode pesquisar em vários *sites* da internet para realizar a pesquisa.

O comércio traz algumas desvantagens como o aumento do desemprego, pois é necessário menos mão de obra, possibilidade de redução da qualidade dos produtos (comportamento oportunista). O contato físico na negociação deixa de existir, pois o processo todo pode ser eletrônico. A maior desvantagem é a segurança, pelo menos por enquanto, contudo várias ferramentas são dedicadas a tornar o comércio eletrônico mais seguro, um exemplo são empresas especializadas em reter o crédito de uma compra online, só liberando o pagamento ao fornecedor quando o consumidor recebe a mercadoria (JUNIOR, 2007).

Conforme o trabalho de compilação realizado por Edson Almeida Junior (2007, p.7), os dez principais motivos para adotar o *e-commerce* nas atividades das empresas são:

- i. Baixo investimento;
- ii. Alcance mundial – pelo menos nacional;
- iii. Comodidade – a loja permanece aberta 24 horas por dia;
- iv. Poucas chances de sofrer calote;
- v. Alta fidelização – se o cliente gostar do produto e for bem atendido, as chances deste voltar a comprar são altas.
- vi. Facilidades – clientes escolhem e compram os produtos sem sair de casa.
- vii. Praticidade – os clientes encontram rapidamente e intuitivamente o que procuram.
- viii. Pagamentos e Financiamentos facilitado devido à integração das lojas com os bancos.
- ix. Baixos custos de manutenção.

O comércio eletrônico possui a capacidade de reduzir os custos da empresa. A partir do momento que o comércio eletrônico é realizado entre duas empresas (B2B) ele, provavelmente, não será eletrônico em sua totalidade, é normal haver reuniões físicas de negociação entre os representantes das empresas, bem como homologação dos produtos a serem comercializados. O comércio eletrônico passa a ser uma ferramenta para acelerar a troca de informações e o processo de negociação, tudo respaldado em contratos. O comércio eletrônico somado à maior velocidade de informação proveniente da internet reduz os custos de transação das empresas, por reduzir os riscos e a assimetria de informações.

Portanto ao reduzir os custos de comercialização de produtos, o comércio eletrônico pode ser uma ferramenta que aumenta a competitividade das empresas, e reduz as distâncias psíquicas que existem nos mercados mundiais, assim o *e-commerce* pode acelerar o processo de internacionalização da empresa.

4 ESTUDOS REALIZADOS

Sarah Maria Kuhn (2010) fez sua dissertação de mestrado para a Faculdade de Economia da Universidade do Porto, intitulada “*E-commerce* como Impulsionador da Internacionalização”, onde estudou o processo de internacionalização da empresa Salsa Fits My Life.

A empresa analisada é do setor de vestuário, líder no mercado português de jeans. A Salsa Fits My Life seguiu um processo de internacionalização gradual, primeiramente estava apenas no mercado português, em 2002 abriu sua primeira loja fora do país, na Espanha, conforme a teoria nórdica espera que aconteça. A partir de 2006 fez parcerias com clientes Multimarcas, com isso reduziu os custos para poder vender seus produtos fora do país, mas com isso a empresa perde parte do controle sobre o seu produto, desde a imagem ao preço, sujeitando-se a imitações, por exemplo.

A autora identificou que a introdução de uma ferramenta de comércio eletrônico permitiu que a empresa melhorasse sua eficiência, o sistema adotado foi mais completo que um simples catálogo online, ele permite aos clientes a consulta de produto, a aquisição do mesmo, o seguimento das suas encomendas, a adesão a

campanhas especiais e promoções, informações recentes sobre a marca e pagamentos.

A empresa conseguiu ao adotar essa ferramenta aperfeiçoar a organização e os resultados estruturando suas atividades e processos. A venda por um canal online foi organizada levando em consideração o dinamismo do mercado. O processo de negócios eletrônico auxilia desde a procura do cliente até o final da transação. O comércio eletrônico auxiliou a empresa na criação de redes de distribuição e venda e na obtenção de parceiros estrangeiros e com isso reduzindo os custos de transação.

Em outro trabalho da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, intitulado “A velocidade de internacionalização das empresas portuguesas via ecommerce – estudo exploratório”, o autor realizou um estudo com várias empresas *B2C* portuguesas. O trabalho tenta comprovar por meio de métodos econométricos que a implementação do *e-commerce* permitiu às empresas estudadas acelerar sua internacionalização, contudo devido ao pequeno número de participantes que forneceram os dados os resultados numéricos são fracos.

O estudo também indicou algumas alterações organizacionais que foram adotadas para aumentar a eficiência nos processos de compra e venda, as empresas se diferenciaram das tradicionais por investirem em inovação tecnologia em seus processos, diferenciação no quadro de funcionários (reduzidos), também identificou que o processo de internacionalização, pode ser explicado em parte pelas teorias “clássicas” que existem hoje (COSTA, 2010). A internet e as ferramentas de comércio eletrônico auxiliam nos processos de inovação de processos e produtos, bem como na redução de custos de produção.

O artigo “*The benefits of e-business adoption: an empirical study of Swedish SMEs*” (BEHESHTI e SANGARI, 2007), analisou os benefícios do comércio eletrônico em PMEs na Suécia. O estudo foi feito com base em dados de 74 empresas que participaram respondendo o questionário dos autores, todas tendo entre 10 e 249 funcionários. Das firmas analisadas, 60% eram de manufatura e 40% de serviços. Na Suécia, aproximadamente 77% das empresas de manufaturas possuem negócios internacionais. Aproximadamente 88% utilizam o modelo *B2B* de comércio eletrônico e pouco mais de 75% utilizam o modelo *B2C*. Quanto à

implementação desse modelo de negociação, 70% iniciaram a utilização do e-commerce após 2002.

Na União Europeia, mais de 99% das empresas são de pequeno ou médio porte (PMEs) e estão utilizando tecnologias de informação e comunicação para melhorarem os processos de negócios facilitando o *link* entre os consumidores e os parceiros. Marketing e vendas foram as áreas das mais beneficiadas com o e-commerce, também as que mais influenciaram para a adoção dos processos eletrônicos de negociação. O estudo concluiu que, apesar da implementação do e-commerce ser cara, os benefícios em longo prazo, provenientes de aumento das vendas e redução dos custos (em especial os custos de transação) que resultam da melhora no relacionamento entre os parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, podem facilmente superar os custos de implementação.

Um quarto estudo realizado para uma dissertação de mestrado realizado por Shabnam Haj Azim Zanjani intitulado *"Internationalization Process of Iranian SMEs with a Special Focus on E-commerce"* tinha por objetivo entender o processo de internacionalização de PMEs iranianas com ênfase no comércio eletrônico. Zanjani obteve informações de 105 empresas manufatureiras, observou que muitas possuíam portal e que trocavam informações com seus consumidores internacionais por meios eletrônicos, contudo devido a limitações existentes no Irã, poucas firmas efetivamente utilizavam as ferramentas existentes de comércio eletrônico para negociação.

Em sua dissertação, Zanjani (2007) realizou um estudo econométrico para identificar a relação entre o e-commerce e diversas outras variáveis. Concluiu que o comércio eletrônico possui uma relação positiva com o *ranking* da empresa no mercado nacional, as que apresentavam maior nível de comércio eletrônico possuíam posições mais fortes dentro do mercado iraniano. Também identificou que as firmas com maiores níveis de comércio eletrônico tendiam a ter a produção mais concentrada e comercializavam produtos inovadores e únicos, enquanto as que tinham maiores gama de produtos costumavam ter um nível de comércio eletrônico menor. Portanto, o comércio eletrônico permite às empresas maior grau de inovações, tornando-as mais competitivas. Uma conclusão interessante nesse estudo é o resultado que relaciona o comércio eletrônico com a percepção dos diretores das empresas na importância da TI no processo de internacionalização, os

administradores que estavam em empresas com níveis mais altos de *e-commerce* percebiam mais os benefícios deste no processo de internacionalização, isso indica que os benefícios provenientes do comércio eletrônico podem aumentar de acordo com a implementação deste nas empresas mais que proporcionalmente ao investimento.

5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos empíricos analisados acima identificam que houve uma reestruturação da organização das empresas para adequar a ferramenta ao cotidiano da firma, em um artigo intitulado “*Organizational Structure for Electronic Commerce: a qualitative investigation*” (PERIASAMY, HO, POH & BOK, 2002), é realizada uma discussão sobre as características que a organização industrial deve ter para obter maior eficiência do *e-commerce*. O estudo considera que o modelo de organização industrial é composto por seis “subcategorias”: gestão de recursos humanos, relacionamento principal-subsidiária, acordos de negócios atuais, sistema de informações, estrutura organizacional atual e a cultura da organização.

Foi realizado um estudo empírico com dez empresas, quatro pequenas, três médias e três grandes. Cinco delas eram “pontocom” e as outras cinco eram híbridas. Ao analisar a eficiência destas, os autores chegaram em um modelo de estrutura industrial ideal.

A conclusão foi que a estrutura industrial ideal possui funcionários com muitas habilidades, por necessitar dinamismo e capacidade analítica, é necessário pra empresa segurar os talentos oferecendo bons salários e motivação. Há vantagens se o sistema de informações for integrado com os parceiros, no entanto isso envolve muitos custos e tempo de ambos os lados, todas as maiores empresas analisadas utilizavam o comércio eletrônico em suas redes de distribuição, as que não usavam eram menores. Sobre a relação entre a empresa principal e suas subsidiárias, esta deve ser mais livre, as firmas que cresceram mais têm suas subsidiárias com liberdade para tomada de decisões, portanto tomadas de decisões descentralizadas. O modelo de organização industrial mais adequado seria o modelo baseado em projetos flexíveis que incluem especialistas funcionais e de produto / projeto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comércio eletrônico é um fenômeno que está acontecendo naturalmente conforme as tecnologias de informação e comunicação se desenvolvem. Plataformas de negociação baseadas no ambiente virtual da internet auxiliam as empresas no controle de suas atividades internas e no relacionamento com fornecedores, clientes e parceiros de negócios. Acelera os processos de negociação e aumenta a eficiência do controle operacional das empresas ao facilitar a obtenção de informações de mercado, geralmente as plataformas de negócio *online* possuem funções de geração de relatórios com informações úteis para tomadas de decisão estratégica das empresas, como informações de oferta e demanda.

Com base nos estudos empíricos estudados neste artigo confrontando com o referencial teórico é possível identificar pontos em que o comércio eletrônico auxilia as empresas no processo de internacionalização. A velocidade na transferência de conhecimento e informação que a internet hoje proporciona nos mercados faz com que, cada vez mais, a inovação seja fundamental para o sucesso das empresas. O comércio eletrônico permite acelerar os processos de negócio, compras e vendas, tanto entre empresas (B2B) quanto B2C.

O *e-commerce* e a *internet* fornecem as bases para as firmas obterem conhecimento e informações sobre o mercado externo, através da internet é possível pesquisar rapidamente características culturais do país em que uma determinada pretende expandir suas atividades. O comércio eletrônico auxilia as empresas a reduzir o risco e a distância psíquica no processo de internacionalização, permitindo maior interação entre as economias globais.

A internet é capaz de reduzir os custos de pesquisa e coordenação de redes de distribuição, aumentar a disponibilidade de canais e recursos alternativos, facilitar acesso a informações de mercado de alta qualidade. O *e-commerce* pode auxiliar no processo de localização de parceiros em mercados estrangeiros, acelerando o processo de criação das redes de distribuição nacionais e internacionais e reduzindo custos de negociação e criação de um relacionamento, isso resulta em redução em custos de transação. O comércio eletrônico também pode reduzir custos com mão de obra e investimentos imobiliários, a partir do momento que é possível substituir

estes recursos por uma plataforma online e um depósito de mercadorias, reduzindo assim os custos produtivos.

Por fim, as evidências encontradas nos estudos empíricos analisados indicam que a adoção do comércio eletrônico nas empresas pode impactar de forma positiva o processo de internacionalização, acelerando a velocidade de criação de um canal de comercialização de produtos e serviços e, ao mesmo tempo, reduzindo custos de transação e operacionais, de forma eficiente. Esses fatores são importantes para a competitividade das empresas frente aos mercados com concorrências dinâmicas que se encontra hoje.

7. REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C., *Value Creation in E-Business*, **Strategic Management Journal**, 2001, Vol. 22, No. 6,
- BEHESHTI H., SALEHI-SANGARI E., *The benefits of e-business adoption: an empirical study of Swedish SMEs*. **Service Business**, 2006, 1:233-245.
- CARLSON, S., **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.
- COSTA, T.J.S.G: **A velocidade de internacionalização das empresas portuguesas via ecommerce – estudo exploratório**. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2010.
- DALLA COSTA, A.J., Santos E.R.S: **Estratégias e negócios da empresas diante da Internacionalização**; Curitiba, Editora IBPEX, 2011.
- DALLA COSTA, A.J: **Internacionalização de Empresas Brasileiras: teoria e experiências**.Curitiba, Editora Juruá, 2011a.
- DUNNING, J. *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. **Journal of International Business Studies**. 1988, vol.19 No.1 pp. 1-31.
- ECOMMERCE.ORG. Disponível em <<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>> acesso em 13/08/2012.
- FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: Kupler,D; Hasenclever,L. **Economia industrial : Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 2002. p. 267-286.

- FILLIS, I., JOHANSSON, U., WAGNER, B. *A conceptualisation of the opportunities and barriers to e-business development in the smaller firm*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2003, Vol. 10 n. 3, p.336 - 344
- GRZECH, A., *Challenges os Expanding Internet: e-commerce, e-business, and e-government*, **5th Conference e-Commerce, e-Business, and e-Government**, 2005, Poznan, Poland
- HILAL, A.; HEMAIS, C.A., O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, 2003, v.7, n.1, p.109-124.
- JUNIOR, E.A., **Apostila Comércio Eletrônico – e-commerce**, 2007 Disponível em <<http://www.consulting.com.br/edsonalmeidajunior/admin/downloads/comercioeletronico.pdf>> Acesso em 13/06/2012.
- KARAVDIC M. **E-commerce and Export Performance**. New York: Cambria Press, 2006.
- KUHN, S.M. **E-commerce como Impulsionador da Internacionalização**, dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2010.
- LANDELF, S.; FRAUMENI, B., *E-commerce: measurement and measurement issues*, **The American Economic Review**, 2001, Vol. 91, No.2,
- OZAKI, A, VASCONCELLOS, E., *The impact of electronic commerce on organizational structure: a case study of e-commerce decentralization*, **Journal of Internet Banking and Commerce**, 2011, vol. 16, n1. p. 2-16.
- OZAKI, A: **A velocidade de internacionalização das empresas portuguesas via ecommerce – estudo exploratório**. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2003.
- PERIASAMY, K. P., HO, W.L., POH, W.M., BOK, C.W., **Organizational Structure for Electronic Commerce: a qualitative investigation**, ECIS, 2002, p. 596-610.
- PESSALI, H. F. **Teoria dos Custos de Transação: Uma Avaliação à Luz de Diferentes Correntes do Pensamento Econômico**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná – PPGDE, Curitiba, Brasil, 1998.
- PESSALI, H. F. Teoria dos Custos de Transação: Hibridismo teórico? Uma Apresentação aos Principais Conceitos e à Literatura Crítica. **Economia em Revista**, 1999, volume 8. p. 41 – 65.
- POSSAS, M. **Concorrência e Inovação**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus. São Paulo: Hocitec, 2002.

- SCHUMPETER, J. A. ***The theory of economic development***. Cambridge, Harvard University. 1957.
- SHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar. Cap. 7, 1984 [1942]
- WILLIAMSON, O. E. ***The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting***. New York. The Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. ***Transaction cost economics. Handbook of industrial organization***. Amsterdam: North Holland, 1989.
- WTO **Database**: disponível em <<http://stat.wto.org>> Acesso em 14/04/2012.
- ZANJANI S.H.A., S.M. ***Internacionalization Process of Iranian SMEs with a Special Focus on E-commerce***, dissertação de mestrado, *Luleå University of Technology*, Luleå, Suécia, 2010.